

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě

Customer Satisfaction Measurement in Selected Company

Student: Andrea Rousková

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Andrea Rousková**

Studijní obor: **Marketing a obchod**

Název tématu:

Měření spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě

Anglický název tématu:

Customer Satisfaction Measurement in Selected Company

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Charakteristika firmy a její činnosti
2. Teoretická východiska k problematice spokojenosti zákazníků
3. Metodika práce
4. Analýza zákazníků firmy
5. Vyhodnocení měření spokojenosti
6. Doporučení a návrhy

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

SPÁČIL, V. Business Marketing. Sylaby a případové studie. Dotisk 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005. 102 s. ISBN 80-7329-058-8.

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....
student

.....
vedoucí BP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Čestné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne

Podpis.....

Poděkování:

Děkuji Doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a materiálů.

Obsah

Úvod.....	7
1. Charakteristika firmy a její činnosti	8
1.1 Historie společnosti	8
1.2 Charakteristika současných aktivit firmy.....	8
1.3 Organizační struktura firmy.....	10
1.4 Analýza konkurence, SW analýza	11
1.4.1 Analýza konkurence	11
1.4.2 SW analýza.....	12
2. Teoretická východiska k problematice spokojenosti zákazníků.....	13
2.1 Zákazník.....	13
2.2 Spokojenost zákazníka.....	14
2.3 Měření spokojenosti zákazníků.....	15
2.4 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků	17
2.4.1 Definování, kdo je zákazníkem	18
2.4.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	18
2.4.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků	21
2.4.4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)	23
2.4.5 Výběr vhodné metody sběru dat.....	24
2.4.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků	24
2.4.7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování	25
3. Metodika práce.....	28
3.1 Přípravná fáze	28
3.1.1 Definování problému.....	28
3.1.2 Zdroje informací.....	29
3.1.3 Způsob sběru dat	29
3.2 Realizační etapa.....	31
3.2.1 Sběr dat.....	31
3.2.2 Zpracování nashromážděných dat.....	31
4. Analýza zákazníků firmy.....	32
5. Vyhodnocení měření spokojenosti	33
5.1 Vyhodnocení dotazníkových otázek	33
5.2 Vyhodnocení hypotéz	41
6. Doporučení a návrhy.....	44
Závěr.....	48
Seznam použité literatury.....	49
Seznam zkratk a symbolů	50
Seznam příloh	52

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma *Měření spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě*. K předmětu zkoumání jsem si vybrala česko-polskou firmu Poltrade spol. s r. o., která se zabývá obchodováním s ložisky, měděnými vodiči a výrobky z práškové metalurgie. Společnost sídlí v Mohelnici.

Měření spokojenosti zákazníka je prováděno s cílem získat informace o míře jeho spokojenosti s jakostí produktů, dodavatelů a jiných specifickým faktorů. Je to i jeden z požadavků pro udělení normy ISO 9001. Řízení kvality nebo management jakosti je systematické řízení firmy zaměřené na kvalitu. Kvalita je považována za stupeň uspokojení vyslovených i nevyslovených požadavků zákazníka.

Jedním z prioritních cílů většiny firem je dosažení maximalizace zisku, pomocí zvyšování objemu prodeje na trhu. Současný trend má však podobu neustále se vyostřujících konkurenčních bojů o zákazníka na spotřebitelských trzích.

Firma, která má uspět na trhu, musí mít produkt, který předčí konkurenci a lidé si jej koupí. Být lepší než konkurenční firmy však nemusí být cestou k úspěchu. Podnik by měl být schopen dodávat produkty včas, v dostatečném množství a kvalitě, aniž by jej ohrožovaly problémy týkající se logistiky, právních stránek, či potřebných certifikací a povolení.

Dobré řízení musí zkrátka zajistit fungování všech článků, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Mimo jiné i stabilitu firmy, pro zajištění zákazníkovi pozdější potřeby opravit, přikoupit či poradit. Proto se normy neomezuje jen na splnění nějakých kvalitativních parametrů výrobku, ale na způsob řízení celé organizace.

Cílem bakalářské práce je navrhnout postup pro měření a monitorování spokojenosti zákazníků, zjistit příčiny poklesu tržeb, a navrhnout řešení dané problematiky ve zkoumané organizaci. Po zhodnocení výsledků budou doporučeny opatření ke zlepšení kvality poskytovaných služeb firmy.

1. Charakteristika firmy a její činnosti

Obchodní název firmy:	Poltrade spol. s r. o.
Sídlo firmy:	Mohelnice, Okružní 1118/5, PSČ 789 85
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Založení firmy:	22. března 1999
Předmět podnikání:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

1.1 Historie společnosti

Společnost Poltrade spol. s r. o. byla založena v lednu roku 1999 a od počátku se snažila navázat na prodej ložisek v České republice a dále jej prohloubit. Mimo běžných dodávek bylo cílem společnosti nabízet i kompletní servis včetně technické pomoci zákazníkovi.

Obr. 1.1 Logo firmy Poltrade spol. s r. o.



Zdroj: www.poltrade.cz

1.2 Charakteristika současných aktivit firmy

V dnešní době firma kromě dodávek kompletní řady kuličkových ložisek, které tvoří páteř jejího prodejního programu, zabezpečuje svým zákazníkům také dodávky všech druhů valivých ložisek včetně ložisek speciálních. Aby v co největší míře vyhověli požadavkům svých odběratelů, byl v nedávném období vybudován ve spolupráci s výrobcí ložisek (NSK, Timken, KG) konsignační sklad, který firmě umožňuje pružně reagovat na potřeby zákazníka a realizovat tak dodávky v co nejkratším možném termínu.

Společnost v rámci servisu poskytuje ve spolupráci s výrobními podniky technickou pomoc při řešení problémů, jak při vývoji nových výrobků, tak ve stávající produkci. Výrobní podniky disponují širokým technickým zázemím od vývoje přes testovací zařízení, a jsou tak schopni splnit i nejnáročnější požadavky.

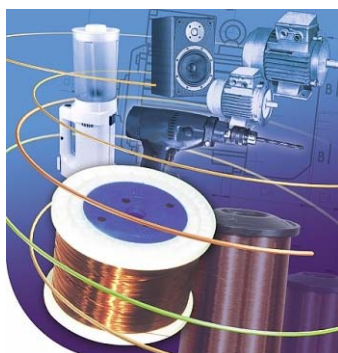
Obr. 1.2 Ložiska



Zdroj: www.poltrade.cz

Společnost Poltrade spol. s r. o. je od roku 2003 také autorizovaný distributor švédské společnosti Elektrokoppar Svenska AB, který sdružuje celkem tři výrobní závody: EKS Šlaska v Polsku, EKS Isodrath v Německu a Darenrad ve Švédsku. Firma vyrábí hlavně měděné lakované vodiče ploché, kruhového průřezu určené k navíjení elektromotorů, transformátorů, alternátorů, relé a dalších cívek.

Obr. 1.3 Měděné vodiče



Zdroj: www.poltrade.cz

Od roku 1999, kdy společnost vznikla, má obchodní a technické zastoupení společnosti Polmo Lomianki pro Českou republiku v oblasti práškové metalurgie a je rovněž distributorem španělské firmy AMES v ČR. Největším uživatelem těchto výrobků je automobilový průmysl následovaný výrobci stavebních kování a zámků.

Obr. 1.4 *Výrobky z práškové metalurgie*



Zdroj: www.poltrade.cz

Cílem společnosti je nabízet kompletní servis zákazníkům, včetně technické pomoci a logistických služeb. V roce 2001 bylo v sídle firmy vybudováno administrativní a logistické centrum, které firmě umožňuje pružně reagovat na potřeby jejich zákazníků a realizovat dodávky v nejkratším možném termínu.

1.3 Organizační struktura firmy

Firma má jednoho jednatele, který je zároveň ředitelem společnosti. Dále tvoří management společnosti vedoucí prodejního oddělení a vedoucí ekonomického úseku a skladu. Vedoucí prodejního oddělení je přímým nadřízeným tří obchodních zástupců. Vedoucímu ekonomického oddělení a skladu se zodpovídají dvě referentky ekonomického oddělení a dva skladníci. Schéma organizační struktury firmy Poltrade spol. s r. o. je uvedeno v příloze č. 3.

1.4 Analýza konkurence, SW¹ analýza

V analýze konkurence bude zdůrazněno jen několik nejdůležitějších konkurentů firmy Poltrade spol. s r. o. SW analýza bude zachycovat silné a slabé stránky firmy.

1.4.1 Analýza konkurence

V České republice existuje mnoho prodejců ložisek, kteří jsou rozmístěni po celém území České republiky. Většina těchto prodejců není však výhradním zástupcem výrobců ložisek, ale pouze jejich distributorem.

Mezi hlavní konkurenční výhody lze zařadit získání certifikátu systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, silná technická a logistická podpora mezinárodních společností. Další konkurenční výhodou jsou pružnost jednání, dodávky „just in time“, finanční nezávislost a zkušenosti s mezinárodním obchodem. Velkou konkurenční výhodou je důvěra současných zákazníků.

Mezi hlavní konkurenty firmy Poltrade spol. s r. o. v oblasti ložisek v České republice patří:

- SKF a.s. se sídlem v Praze
- ADOZ s.r.o. se sídlem v Bystřici nad Pernštejnem
- ZKL a.s. se sídlem v Brně

Firma ADOZ s. r. o. a ZKL a. s. konkurují firmě Poltrade spol. s r. o. jak v cenách, tak kvalitě zboží i nabízeném sortimentu. Takovým „mercedesem“ mezi ložisky je firma SKF a. s., která v oblasti cen příliš nekonkuruje.

¹ SW je zkratka slov z angličtiny: Strengths, Weaknesses Analysis

1.4.2 SW analýza

SW analýza zkoumá 2 charakteristické rysy organizace - silné a slabé stránky firmy. V této kapitole bude charakterizováno jaké má vybraná firma své silné a slabé stránky.

Silné stránky: Co organizace dobře zvládá? V čem je na rozdíl od jiných opravdu dobrá? Poskytuje ve srovnání s konkurencí výjimečné prodejní podmínky?

Slabé stránky: Co organizace nezvládá? Nestačí sledovat rozvoj? Je jakýmkoli způsobem zranitelná?

Silné stránky (Strengths):

- pružnost jednání
- dobré vztahy se zákazníky
- stálí zákazníci
- dobrá platební morálka
- finanční nezávislost
- dodávky „just in time“
- zkušenost s mezinárodním obchodem
- prodej výrobků přes internet

Slabé stránky (Weaknesses):

- nízká kvalifikace a profesionalita zaměstnanců
- nedostatečná marketingová propagace firmy

2. Teoretická východiska k problematice spokojenosti zákazníků

V dnešní době se řada firem potýká s nejrůznějšími problémy, které se týkají poklesu tržeb či ztrátou svých zákazníků. Tyto firmy jsou pak nuceny najít tyto problémy, analyzovat je a zjistit jejich pravé příčiny. Avšak ne vždy bývají tyto problémy vlivem nespokojenosti zákazníků.

Systémy managementu jakosti se staly i v českých organizacích už běžnou záležitostí. Je to zejména „zásluha“ souboru norem ISO 9000, které byly přijaty a implementovány ve stovkách našich firem.

2.1 Zákazník

Zákazníky je možno považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není homogenní, proto konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec.²

Pojmem zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.³

Každý z nás má při vykonávání jakékoliv smysluplné práce patrně mnoho zákazníků, proto lze vymezit 4 základní skupiny zákazníků:

- a) *interní zákazníci*, např. dělníci na následujícím pracovišti, kolegové, pro které zpracováváme určitou zprávu
- b) *zprostředkovatelé*, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.
- c) *externí zákazníci*, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodané výstupy.
- d) *koneční uživatelé*, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů

² BOUČKOVÁ, J. a kol.: **Marketing**. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

³ KOTLER, P. – Armstrong, G.: **Marketing**. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

2.2 Spokojenost zákazníka

Zákazník je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující udržení podniku na trhu. V současné době již platí: náš zákazník = náš pán. Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk jeho věrnosti.

Podle J. Nenadála⁴ je význam spokojenosti zákazníka následující:

„ Spokojený a kupující zákazník – to je sen každého poctivého výrobce a podnikatele. Pro firmu je vždy podstatné, komu jsou její produkty vlastně určeny, či potřeby a přání mají uspokojovat a naplňovat.“

Spokojenost s výrobkem (službou) může být vnímána na základě jednotlivých faktorů vedoucích k celkovému výsledku a jako kolektivní dojem z těchto faktorů, spokojenost je reakcí zákazníka s ohledem na míru naplnění jeho potřeb, je posudkem, jak samotné rysy výrobku nebo služby naplňují úroveň potřeby.⁵

Podle R. Kozla⁶ můžeme definovat spokojenost jako: „subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání.“

Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen, je-li naplněno, je tomu naopak, a je-li naplněno ve vyšší míře, zákazník je příjemně překvapen. Úspěšné firmy usilují o to, aby jejich zákazníci byli spokojeni, protože pak opakovaně nakupují, a navíc svou dobrou zkušenost s produktem sdělují dál. Klíčovou otázkou je, nakolik se daří naplnit zákazníkova očekávání ve vztahu k chování firmy. Prozíravé firmy jsou úspěšné proto, že zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, a posléze splní víc, než slíbily⁷.

⁴ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

⁵ SPÁČIL, V. **Business Marketing**. Sylaby a případové studie. Dotisk 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005. 102 s. ISBN 80-7329-058-8.

⁶ KOZEL, R. a kolektiv: **Moderní marketingový výzkum**. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

⁷ KOTLER, P. – Armstrong, G.: **Marketing**. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.⁸

Ztráta zákazníků⁹

Počátečním nadšením z výrobků či služeb střídá sebeuspokojení, které nevyhnutelně vede k pocitu nespokojenosti. Poté je nutno věnovat značný objem úsilí, času a investic na získání nových obchodů a zákazníků, a přitom jen o něco málo starostlivější postoj k existujícím zákazníkům mohl být strategicky mnohem efektivnější.

Proč ztrácíme zákazníky? Z odborných výzkumů vyplývají tyto statistiky:

- smrt 1%
- změna sídla zákazníka 3%
- specifická konkurenční nabídka 5%
- obecně nižší ceny jinde 9%
- nevyřizování stížností/reklamací 14%
- nedostatek zájmu ze strany dodavatele 68%

2.3 Měření spokojenosti zákazníků

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. Podle Petera F. Druckera je právě spokojený zákazník hlavním smyslem veškeré podnikatelské činnosti. Podobně jako v politice i v podnikání se dnes hovoří o demokracii (business democracy), kdy jsou firmy „řízeny“ přáním a požadavky zákazníků, veškerá jejich činnost se zaměřuje na maximální uspokojení těchto přání a požadavků.¹⁰

⁸ KOTLER, P. – Armstrong, G.: **Marketing**. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

⁹ BURNETT, K.: **Klíčoví zákazníci a péče o ně**. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

¹⁰ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Proč bychom měli zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat maximální pozornost a péči? Minimálně z následujících sedmi důvodů:

- 1) spokojený zákazník nám zůstane *nadále věrný*, a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového,
- 2) spokojený zákazník je ochoten zaplatit i *vyšší cenu*,
- 3) spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe *překonat nenadálé problémy* (stávky zaměstnanců, nedodržení termínů dodavatelů, následky přírodních kalamit, havárie, loupeže, mediální kauzy), spokojený zákazník nás dokáže v takové krizi pochopit, bude se k nám chovat ohleduplně,
- 4) spokojený zákazník *předá svoji dobrou zkušenost* minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci,
- 5) spokojený zákazník je příznivě nakloněn *zakoupit si i další produkty* z naší nabídky,
- 6) spokojený zákazník k nám bude *velmi otevřený* a je ochoten nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou; svými podněty nás navádí k novým zlepšením a inovacím,
- 7) spokojený zákazník vyvolává zpětně u našich *zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti* na svou práci a firmu.¹¹

¹¹ FORET, M.: **Jak komunikovat se zákazníkem**. Vydání první. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9.

Měření spokojenosti je prováděno pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI). Jedná se o americký a evropský přístup k měření spokojenosti zákazníka. Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných.¹² Jedná se o tyto proměnné: image, očekávání zákazníka, kvalita produktu, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka, stížnosti zákazníka.

2.4 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Existuje několik postupů měření a monitorování spokojenosti zákazníků.

Dle publikace od J. Nenadála¹³ by měla organizace k úspěšnému zvládnutí měření a monitorování spokojenosti zákazníků dodržet následující kroky:

1. definování, kdo je pro firmu zákazníkem
2. definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti
3. návrh na tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků)
5. výběr vhodné metody sběru dat
6. tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti
7. využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

¹² KOZEL, R. a kolektiv: **Moderní marketingový výzkum**. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

¹³ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

2.4.1 Definování, kdo je zákazníkem

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. Pro různé typy organizací existují různé skupiny zákazníků. To znamená, že na samém začátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků totiž bude mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související! Z na první pohled banální etapy se tak definování zákazníků stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace, bez ohledu na to, jaké druhy produktů dodává.¹⁴

2.4.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Jakmile si firma vyjasní, kdo jsou její reální zákazníci a u které skupiny zákazníků hodlá monitoring a měření spokojenosti uskutečnit, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a potažmo znaků jejich spokojenosti.

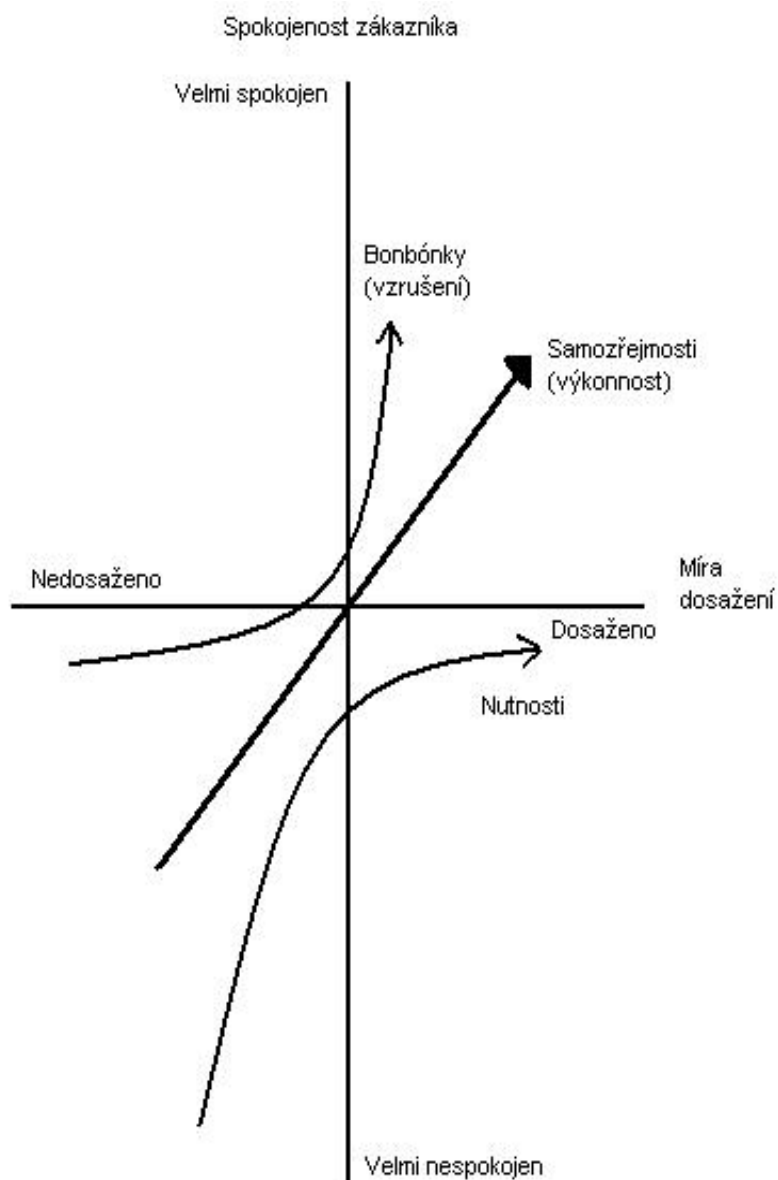
Pod pojmem „požadavek zákazníka“ přitom budeme chápat *transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání*. Potřeby jsou užitky, jež mají být určitým produktem naplněny, očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence, rozptyl, apod. Monitorování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem v každé zákaznický orientované organizaci.¹⁵

¹⁴ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

¹⁵ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Zajímavým se z pohledu měření spokojenosti zdá členění požadavků podle Kana. Ten předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků (viz obr. 2.1).

Obr. 2.1 Kanův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: J. Nenadál, *Měření systému managementu jakosti*

K vhodným metodám sběru informací o zákazníkovi bezesporu patří:

- diskuze v ohniskových skupinách
- přímá interview s jednotlivci
- dotazníková metoda
- metoda kritických událostí

Diskuze v ohniskových skupinách

Ohniskovou skupinou je v tomto případě skupina o 6 až 12 skutečných či potenciálních zákazníků. Obvykle je tato skupina tvořena zástupci konkrétního segmentu. V diskuzi je věnována pozornost jen úzkému okruhu otázek, které směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňujících spokojenost zákazníka.

Přímá interview s jednotlivci

Rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu. Tazatel klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem stanovených schémat tak, aby výsledkem byl ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti.

Metoda dotazníková

Představuje typickou metodu nepřímého styku se všemi přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je poslán předem sestavený dotazník, jež musí být sestaven tak, aby po zpracování umožnil rozpoznat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Struktura dotazníků musí umožňovat jednotné vyhodnocení údajů.

Metoda kritických událostí

Jde o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pod pojmem kritická událost je třeba vidět konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní či negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje
- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje

Tato metoda je náročná na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, dává však nejspolehlivější výsledky.

2.4.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků¹⁶

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj zachycující zpětnou vazbu. Jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky nebo jako pomůcka tazatelů při metodách přímého styku. Proto je nutné věnovat pozornost přípravě a obsahu dotazníků. Jejich tvorba by měla zachycovat následující kroky:

- definování otázek pro dotazníky
- volbu vhodného formátu dotazníků
- popis vstupních informací pro zákazníka

¹⁶ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Definování otázek pro dotazníky

Otázky obsažené v dotazníku by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků. Pro přípravu dotazníků jsou kladeny požadavky na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty. Jednotlivé otázky by měly obsahovat: otázky o celkové spokojenosti zákazníků, otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, otázky týkající se informací o respondentovi. Počet otázek v dotazníku by neměl přesáhnout 15.

Volba vhodného formátu dotazníku

Existují dva druhy formátu. Jedním je formát checklistů, druhým formát Likertův. První z uvedených je jednoduchým typem, kde respondent odpovídá na otázky formou ano - ne, souhlasím - nesouhlasím. Výsledkem je hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výsledkem pozitivního vnímání zákazníka, záporná reakce pak odezvou negativní.

Likertův formát využívá vícestupňové hodnotící škály (např. třístupňové, pětistupňové, ale i desetistupňové). Významnou výhodou Likertova formátu je to, že dává respondentům možnost variability hodnocení a tazatelské organizaci garantuje vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s nasazením checklistů¹⁷.

Popis vstupních informací pro zákazníka

Důležitou podmínkou správnosti odpovědí respondentů je to, aby věděli, jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníků postupovat. Informace tohoto typu jsou důležité, pokud je pro sběr dat využita klasická dotazníková metoda.

Otázky v dotazníku by měly mít určitou strukturu, mají různou funkci i podobu:

Otevřené otázky- nenabízejí žádnou variantu odpovědi, dotazovaný volně odpovídá, obtížně se zpracovávají, zejména při velkých souborech

Uzavřené otázky- nabízejí varianty odpovědí, dotazovaný určitou z nich vybere, náročná je příprava odpovědí, měly by pokrýt celou škálu možností

¹⁷ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Přímý dotaz- otázka se týká podstaty věci, nemá skrytý význam, je vhodná všude tam, kde se dotaz nedotýká prestiže, kde není příliš velkým atakem na paměť

Nepřímý dotaz- ptá se jakoby na něco jiného, svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu, používá se v případě, kde by přímý dotaz mohl narazit na nějakou bariéru či se dotknout prestiže¹⁸

2.4.4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)

Celkový počet zákazníků mnohých společností je často příliš vysoký na to, abychom mohli bez vysokých nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Musíme si proto stanovit velikost výběru respondentů, vybrat vzorek respondentů tak, aby byl reprezentativní a určit stupně spolehlivosti údajů.

V zásadě existují tři základní přístupy k podobnému vzorkování:

Metoda census - velikost výběru se rovná velikosti souboru, vzorek je plně reprezentativní, využívá se tam, kde je zpětná vazba od všech zákazníků, podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících, ale je vysoce nákladná

Metoda úsudková - výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování provádějí, je snadno realizovatelná, méně náročná na zdroje, ale spolehlivost údajů je nízká

Metoda statistická - výběr zákazníků je náhodný, je možné určit pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor¹⁹

¹⁸ BOUČKOVÁ, J. a kol.: **Marketing**. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

¹⁹ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

2.4.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Důležitým krokem při měření spokojenosti zákazníků je určit vhodnou metodu sběru dat. V praxi existují zejména tyto metody sběru dat o spokojenosti zákazníků:

- a) pomocí telefonu – je to metoda přímého styku, možnost okamžitého zhodnocení, vysoká odezva, ale také vysoké náklady a obtížnost získání telefonních čísel
- b) pomocí klasické či elektronické pošty – výhodou jsou nízké náklady a využití i pro vysokou vzdálenost potencionálních respondentů, ale nevýhodou je malá odezva a nutnost motivace zákazníků
- c) využitím Internetu – vysoká odezva, možnost okamžitého vyhodnocování, rychlost získání dat, metodou nepřímého styku
- d) osobními rozhovory se zákazníky – metoda přímého styku, vysoká odezva, vysoké náklady při velkých vzdálenostech, nutnost evidence všech už dotazovaných
- e) metodou „pro forma“, kdy zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby – nízké náklady, nízká odezva

2.4.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Velkým problémem většiny managementu mnohých firem je špatné nakládání se získanými informacemi. V téměř každé organizaci existuje mnoho informací, dat, se kterými se systematicky nepracuje, což se projevuje do kvality rozhodování. V případě měření spokojenosti zákazníků je situace odlišná, organizace většinou nemají tyto informace vůbec k dispozici.²⁰

²⁰ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy a ne jen vrcholové vedení

2.4.7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování

Všechny výsledky o měření spokojenosti zákazníků musí být středem pozornosti každého manažera. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být jasným varováním před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování.

Je prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti zákazníků je nejdůležitějším předpokladem k zachování jejich přízně. Jedině spokojený zákazník se opět vrátí a doporučí naše výrobky a služby svým známým a přátelům.²¹

²¹ NENADÁL, J.: **Měření v systémech managementu jakosti**. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Hodnocení SW analýzy

Pravidelné práce s SW analýzou (případně SWOT analýzou) se musí stát součástí vnitropodnikové komunikace a procesu plánování. A to proto, aby podnik mohl eliminovat své slabé stránky (či hrozby), potom může upevňovat své silné stránky (či efektivně realizovat příležitosti).

Tab.2.1 *Silné a slabé stránky*

Silné stránky(+):	Slabé stránky(-):
<ul style="list-style-type: none">- pružnost jednání- dobré vztahy se zákazníky- stálí zákazníci- dobrá platební morálka- finanční nezávislost- dodávky „just in time“- zkušenost s mezinárodním obchodem- prodej výrobků přes internet	<ul style="list-style-type: none">- nízká kvalifikace a profesionalita zaměstnanců- nedostatečná marketingová propagace firmy

Zdroj: vlastní tvorba

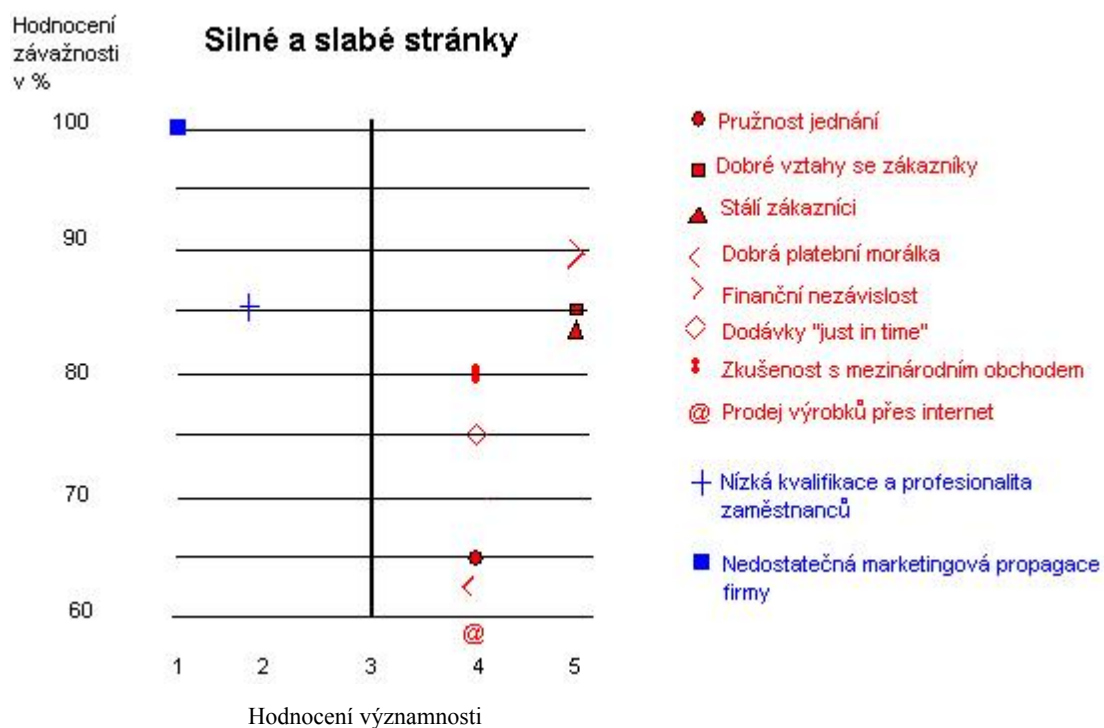
Při hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy je důležité faktory odstupňovat podle důležitosti a podle intenzity vlivu. Ne každý faktor je významný pro fungování podniku a jeho rozvoj, ale některé faktory jsou velmi významné. Posouzení významnosti se hodnotí na stupnici 1 – 5. Stupeň 5 znamená velmi dobrá významnost hodnoceného faktoru, 4 dobrá významnost, 3 průměrná významnost, 2 špatná významnost a 1 velmi špatná významnost. Hodnocení závažnosti jednotlivých faktorů jsem hodnotila na stupnici 0-100%, kde 100% představuje největší závažnost.

Tab. 2.2 Hodnocení silných a slabých stránek

<i>Silné a slabé stránky</i>	<i>Hodnocení významnosti 1-5</i>	<i>Hodnocení závažnosti 0-100%</i>
Pružnost jednání	4	65
Dobré vztahy se zákazníky	5	85
Stálí zákazníci	5	85
Dobrá platební morálka	4	65
Finanční nezávislost	5	90
Dodávky „just in time“	4	75
Zkušenost s mezinárodním obchodem	4	80
Prodej výrobků přes internet	4	60
Nízká kvalifikace a profesionalita zaměstnanců	2	85
Nedostatečná marketingová propagace firmy	1	100

Zdroj: vlastní tvorba

Obr. 2.2 Zachycení silných a slabých stránek



Zdroj: vlastní tvorba

3. Metodika práce

Výzkum spokojenosti zákazníků s firmou Poltrade spol. s r. o. probíhal prostřednictvím kvantitativního výzkumu ve dvou fázích:

- přípravná fáze
- realizační fáze

3.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje definování problému pro měření spokojenosti zákazníků, zdroje informací, kterých bylo využito a způsob sběru dat.

3.1.1 Definování problému

Společnost Poltrade spol. s r. o. působí již řadu let na našem trhu. V dnešní době se snad v každé firmě objevuje **problém** poklesu tržeb, tak jako v této společnosti. Proto se společnost Poltrade spol. s r. o. rozhodla pro řešení tohoto problému, které spočívalo v měření spokojenosti zákazníků, vyhodnocení spokojenosti zákazníků a navržení opatření k zastavení propadu tržeb.

Pro neustálé zlepšování poskytovaných výrobků a služeb je potřeba provádět měření u všech zákazníků.

Cílem výzkumu bylo změřit spokojenost zákazníků s poskytovanými výrobky a službami, zjistit možné příčiny poklesu tržeb a poté doporučit efektivní návrhy či řešení na zlepšení v těch případech, kde byla zjištěna nespokojenost s danou problematikou.

Před začátkem výzkumu byly stanoveny hypotézy, na základě kterých byl později sestaven dotazník.

Hypotéza č. 1

Průměrná spokojenost zákazníků s termíny dodávek zboží je větší jak 50%.

Hypotéza č. 2

Minimálně 80% zákazníků je spokojeno se sortimentem nabízených služeb a s cenovou politikou firmy.

Hypotéza č. 3

S přístupem a prací zaměstnanců firmy Poltrade spol. s r. o. je spokojeno minimálně 60% zákazníků, ale jen 40% by firmu doporučilo i někomu jinému.

3.1.2 Zdroje informací

Podkladem pro výzkum byly využity primární i sekundární zdroje informací. Primárním zdrojem informací bylo dotazování zákazníků, tedy samotný výzkum. Zdrojem sekundárních informací bylo studování odborných literárních děl a využití internetových stránek.

3.1.3 Způsob sběru dat

Data byla shromážděna pomocí kvantitativního výzkumu dotazníkovou metodou. Základním souborem byli zákazníci firmy Poltrade spol. s r. o., kterých bylo celkem osloveno 51. Zákazníci byli osloveni pomocí e-mailového rozesílání dotazníků a metodou osobního rozhovoru se zákazníky v prostorách firmy Poltrade spol. s r. o. Zákazníci byli oslovováni v průběhu měsíce Února 2008.

Využívanými technickými prostředky byl notebook Asus A6Q00KM, internet, kalkulačka, papír, propiska, tiskárna, mobilní telefon. Co se týká softwarového vybavení, byl využit MS Word, MS Excel a Windows Xp.

Časový harmonogram činností sběru dat

Tab. 3.1 Zachycení časového harmonogramu činností

	Leden 08	Únor 08	Březen 08	Duben 08
Plán výzkumu	X			
Dotazník		X		
Pilotáž		X		
Sběr údajů		X		
Zpracování údajů			X	X
Analýza údajů				X

***Zdroj:** vlastní tvorba*

Tvorba dotazníků:

Základem pro dotazování bylo vytvoření písemného dotazníku. Dotazník byl složen celkem z 10 otázek týkajících se měření spokojeností zákazníků s firmou Poltrade spol. s r. o. Předposlední otázka byla zaměřena na vlastní názor respondentů, v čem by se firma mohla zlepšit. Poslední otázka byla identifikačního hlediska, kde bylo zjištěno, o jakého zákazníka se jedná a jméno osoby, která je odpovědná za vyplnění dotazníku.

Některé otázky byly uzavřeného typu, kde si respondent mohl vybrat jednu z nabízených možností. Dvě otázky byly škálového typu, kde respondent hodnotil kvalitu vybraných faktorů v nabízené škále od 1-5, kdy hodnocení 1 znamenalo nejlepší hodnocení a hodnocení 5 nejhorší hodnocení (respektive hodnocení jak se používá ve škole).

Součástí dotazníku byl také průvodní odstavec, kde jsem zákazníkům vysvětlila účel vyplňování dotazníku, který vedl ke zkvalitnění práce a poskytovaných služeb firmy Poltrade spol. s r. o. a následně jsem jim poděkovala za ochotu a trpělivost při vyplňování dotazníků.

Kontrola plánu

Bylo třeba provést kontrolu otázek formulovaných v dotazníku, kdy na vzorku deseti respondentů byly zjištěny chyby ve srozumitelnosti otázek a jejich nedostatky. Cílem bylo upravit otázky tak, aby byly srozumitelné a aby bylo možno dosáhnout požadovaného výsledku průzkumu.

3.2 Realizační etapa

Realizační etapa obsahuje způsob, kterým byla data sbírána a naložení s nashromážděnými údaji.

3.2.1 Sběr dat

Sběr dat probíhal na základě dotazování, které probíhalo v období února 2008, kdy bylo na základě dotazníku osloveno 51 respondentů. Dotazování probíhalo na základě rozesílání dotazníků pomocí e-mailu a také přímo v budově firmy Poltrade spol. s r. o. a to v oddělení obchodu a ekonomickém oddělení.

3.2.2 Zpracování nashromážděných dat

Všechny vyplněné dotazníky bylo potřeba očíslovat, aby se zjistilo kolik dotazníků bude vyhodnocováno. Před zadáním dat do tabulky v programu Excelu bylo potřeba zkontrolovat správnost a úplnost vyplněných dotazníků. V případě nedostatků byly dotazníky vráceny zpět respondentům s prosbou o doplnění chybějících údajů tak, aby byla minimalizována nepřesnost vyhodnocených údajů.

Po odstranění všech nedostatků byla data z dotazníku přepsána do programu Excel, kde byla následně zpracována do matice, z které se vytvořily potřebné grafy a provedly se výpočty nutné k analýze.

4. Analýza zákazníků firmy

Zákazníky firmy lze dělit podle různých parametrů do několika skupin. Dle velikosti obratu, míry zisku, sortimentu odebíraného materiálu, případně podle územní příslušnosti.

Rozdělení zákazníků dle postavení na trhu:

A) velké koncerny a nadnárodní společnosti – do této oblasti lze řadit klienty, kteří jsou součástí velkého koncernu nebo patří mezi českou pobočku nadnárodní společnosti (příkladem je Prootol a. s. Česká Lípa či Motor Jikov Group). Tyto firmy patří mezi nejdůležitější už jen faktem, že vytváří pro společnost významnou referenci. Tato je pak výhodou při jednání s dalšími potencionálními klienty. Spokojenost těchto klientů patří mezi prvořadé cíle společnosti, proto musí být na názor těchto firem brán mimořádný zřetel.

B) průmyslové podniky celorepublikového významu – sem patří velké společnosti, jejichž působnost (okruh zákazníků) zasahuje do celé ČR, případně své zboží exportují (příkladem je Magneton a .s.). Svým významem pro společnost jsou na stejné úrovni jako předchozí skupina. Pouze jejich význam jako reference je menší.

C) malé firmy s regionální působností – firmy specializující se na výrobu pro určitou oblast či region (příkladem je Kámen Zbraslav a. s.). U těchto regionálních firem je velmi důležitým faktorem úroveň služeb, které společnost poskytuje. Tyto služby v mnoha případech rozhodují o získání zakázky. Patří jako nadstavba k ceně a kvalitě nabízeného zboží. Proto je názor těchto zákazníků stejně důležitý jako u skupiny A i B.

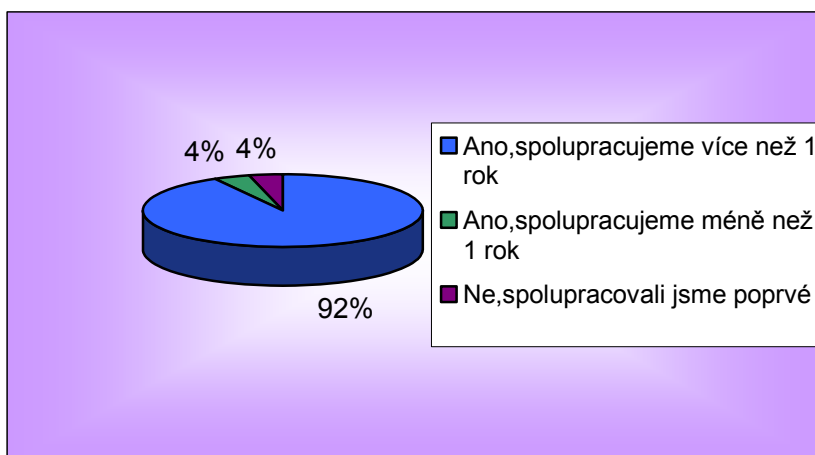
D) drobní zákazníci – zákazníci nakupující v maloprodeji. Pro tyto zákazníky je důležitým faktorem dostupnost prodejního místa a nabízený sortiment. Pro měření spokojenosti se nevyužívá žádných speciálních metod. Měřítkem je objem prodeje realizovaný této skupině, který odráží oblíbenost společnosti a spokojenost s ní.

5. Vyhodnocení měření spokojenosti

5.1 Vyhodnocení dotazníkových otázek

1. Spolupráce se společností Poltrade spol. s r. o.

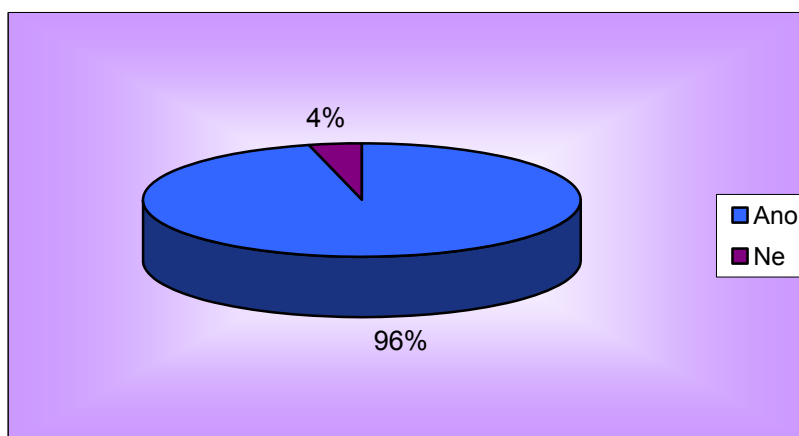
Obr. 5.1 Spolupráce se společností Poltrade spol. s r. o.



Z grafu je zřejmé, že s firmou Poltrade spol. s r. o. spolupracuje 92% respondentů více než jeden rok. 4% z dotazovaných s firmou spolupracovala poprvé a 4% s nimi spolupracuje dobu kratší jak 1 rok.

2. Splnění termínů dodávek dle požadavků

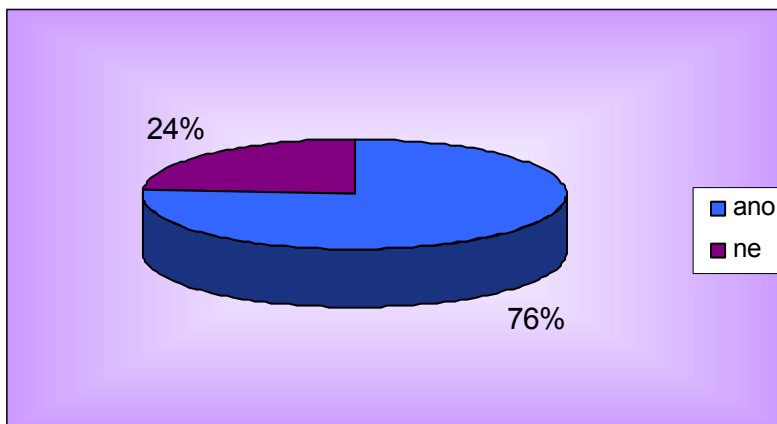
Obr. 5.2 Plnění termínů dodávek zboží



Z grafu vyplývá, že 96% respondentů je celkově spokojeno s termínem plnění dodávek dle jejich požadavků, 4% vyjádřili nespokojenost s plněním termínů dodávek.

3. Odpovídající ceny podle představ zákazníků

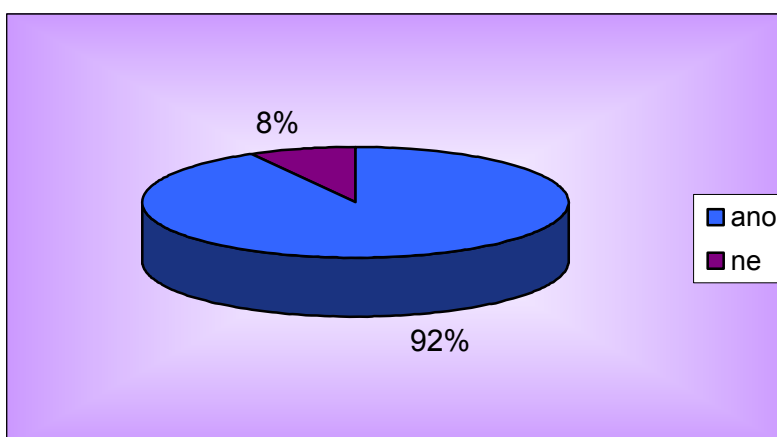
Obr. 5.3 Ceny podle představ zákazníků



Celých 76% respondentů je celkově spokojeno s výší cen. **24% respondentů není spokojeno**, z toho 2 respondenti by požadovali lepší ceny, 2 respondenti získávají lepší ceny u konkurence a zbytek respondentů se domnívá, že je vždy nutné hledat cesty úspor.

4. Spokojenost se sortimentem nabízených služeb

Obr. 5.4 Spokojenost se sortimentem nabízených služeb



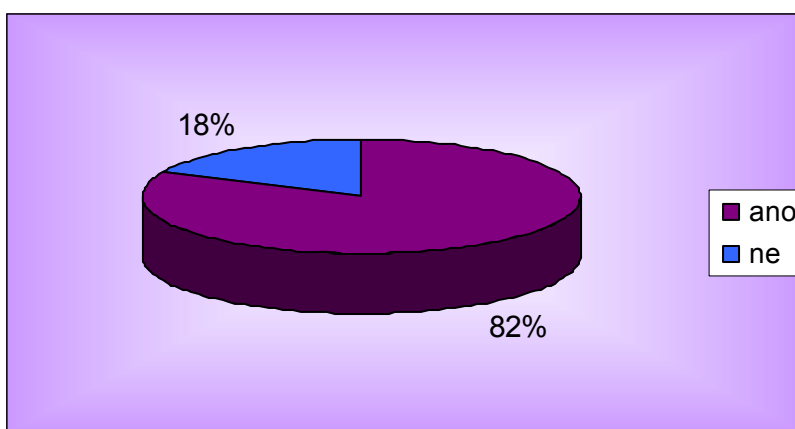
Na otázku ohledně spokojenosti zákazníků se sortimentem nabízených služeb 92% dotazovaných odpovědělo, že je naprosto spokojeno s velikostí nabídky, **8% respondentů není spokojeno se sortimentem nabízených služeb**. Hlavní příčinu nespokojenosti vidí v potřebě zvýšit sortiment a to hlavně doplněním o některé řady ložisek

5. Celková spokojenost s přístupem zaměstnanců

Na otázku zdali jsou respondenti spokojeni s přístupem a prací zaměstnanců firmy Poltrade spol. s r. o. odpovědělo celých 100% dotazovaných, že je spokojeno s prací a přístupem zaměstnanců této společnosti. Bližší specifikování kvalit zaměstnanců je vyhodnoceno v otázce č. 9.

6. Doporučení společnosti Poltrade spol. s r. o. i jiným zákazníkům

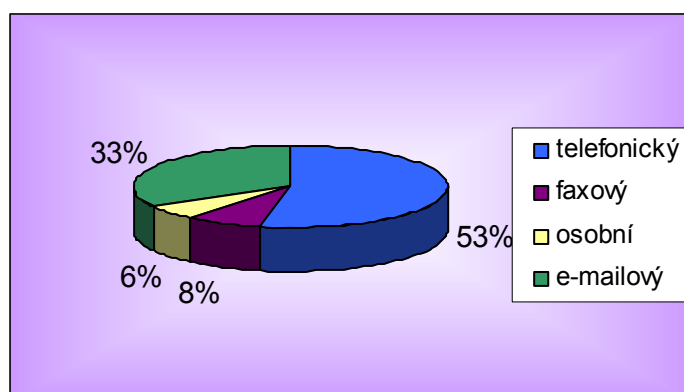
Obr. 5.5 Doporučení společnosti jiným zákazníkům



Na otázku, zda by respondenti doporučili firmu Poltrade spol. s r. o. na základě dobrých zkušeností i někomu jinému, odpovědělo 82%, že by firmu rozhodně doporučili a 18% by firmu nikomu jinému nedoporučilo. Tito respondenti by firmu nedoporučili především kvůli své vlastní konkurenci a taky z důvodu, že neposkytují informace o svých dodavatelích.

7. Preferovaný kontakt s firmou

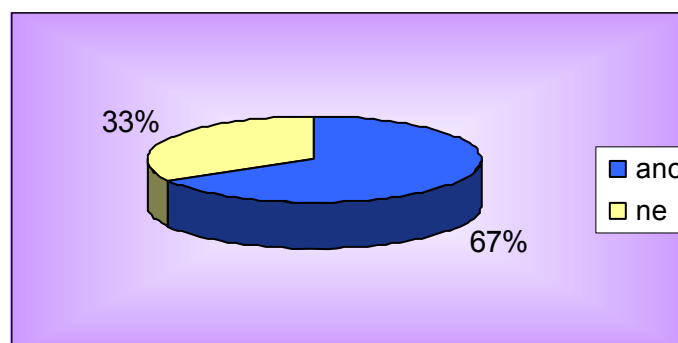
Obr. 5.6 Preferovaný kontakt s firmou



Tento graf jasně ukazuje, že respondenti preferují spíše telefonický kontakt s firmou. Vyhovuje to celým 53% dotázaným. 8% respondentů používá raději fax, 6% zákazníkům vyhovuje osobní kontakt s firmou. Domnívají se, že člověk musí vědět, s kým si sjednává obchod, kdo je na druhé straně např. telefonní linky. 33% dotazovaných vyhovuje kontakt s firmou přes e-maily, což je v dnešní době velmi populární.

8. Možnost internetového objednávání

Obr. 5.7 Možnost internetového objednávání



Na otázku, zda by respondenti uvažovali o internetovém objednávání výrobků odpovědělo celých 67%, že by o tom přemýšleli. 33% dotazovaných o internetovém objednávání neuvažuje. Hlavním důvodem proč o tom tito respondenti neuvažují se ukázal fakt, že toto objednávání nevyhovuje jejich zavedenému systému např. používají vlastní formuláře na objednávání. Jeden respondent uvedl, že internetové objednávání je neosobní a jeden zákazník vidí výhodu v telefonické objednávce, kde je okamžitá reakce na objednávku.

9. Hodnocení personálu firmy Poltrade spol. s r. o.

Tato otázka je pro firmu velmi důležitá, je třeba zjistit nedostatky v práci zaměstnanců a zaměřit se na faktory, které nejvíce ovlivňují nespokojenost zákazníka. Hodnocení probíhalo na základě známkování číslicemi 1-5. Kdy číslo 1 znamenalo nejlepší hodnocení, 2 dobré hodnocení, 3 průměrné hodnocení, 4 špatné hodnocení a 5 nejhorší hodnocení. Podrobnější informace o tomto hodnocení je součástí přílohy č. 5 Hodnocení dotazníkových otázek č. 9 a č. 10.

Tab. 5.1 Hodnocení personálu firmy

Faktor	Střední hodnota
Schopnost poradit	1,31
Celkové vystupování	1,19
Ochota,vstřícnost	1,15
Rychlost	1,35
Odbornost	1,31

Obr. 5.8 Spokojenost zákazníků s personálem společnosti Poltrade spol. s r. o.



Spokojenost respondentů s personálem firmy

Spokojenost se schopností poradit- 71% respondentů hodnotí tento faktor číslicí 1, což je nejlepší možný výsledek, **27% číslicí 2 a 2% zákazníků číslicí 3.** Je třeba se na tomto hodnocení pozastavit. Je zřejmé, že zaměstnanci firmy pravděpodobně nejsou školeni na svou pracovní pozici nebo nemají dobrou kvalifikaci.

Spokojenost s celkovým vystupováním- 80% hodnotí spokojenost s celkovým vystupováním číslicí 1 a 20% číslicí 2.

Spokojenost s ochotou, vstřícností- 84% respondentů hodnotí spokojenost s ochotou číslicí 1 a 16% respondentů číslicí 2.

Spokojenost s rychlostí- 67% hodnotí tuto spokojenost číslicí 1, **31% číslicí 2 a 2% dotazovaných číslicí 3. Toto hodnocení má určitě vliv na nespokojenost s termínem dodávek zboží k zákazníkům.**

Spokojenost s odborností- **71% respondentů hodnotí spokojenost s odborností číslicí 1, 27% respondentů číslicí 2 a 2% respondentů číslicí 3. Je třeba se tomuto problému dále věnovat.**

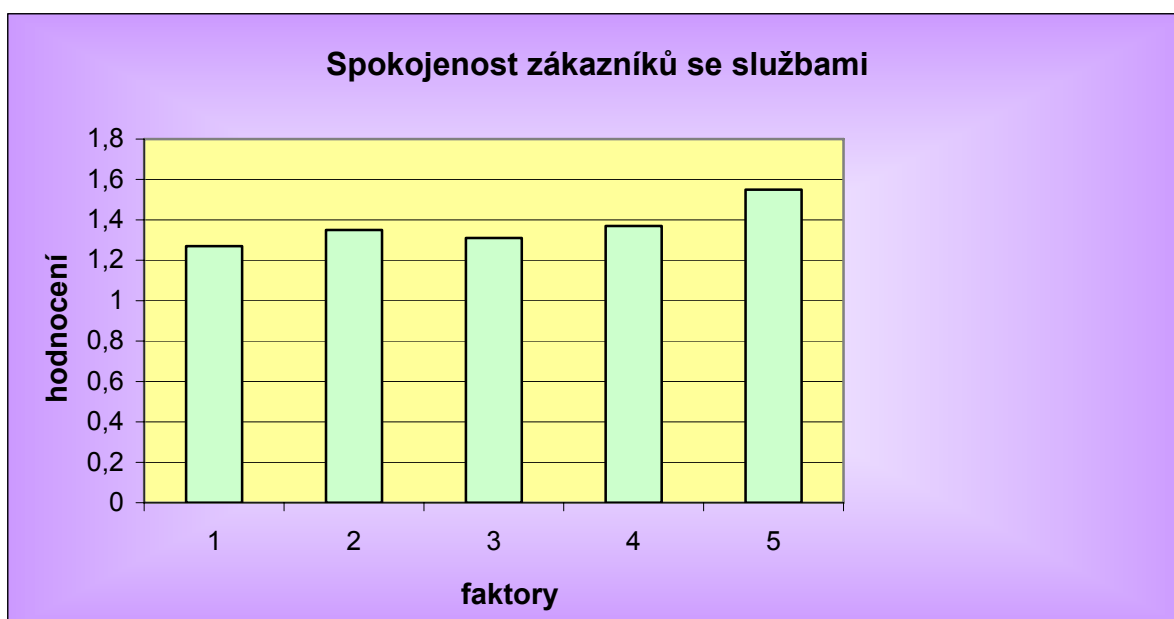
10. Hodnocení služeb firmy Poltrade spol. s r. o.

Tato otázka je pro firmu také důležitá, neboť se může zaměřit na faktory, které jsou důležité při plnění požadavků a přání zákazníka.

Tab. 5.2 Hodnocení poskytovaných služeb

Faktor	Střední hodnota
Rychlost vyřizování objednávek	1,27
Plnění dodacích lhůt	1,35
Schopnost vyřizování reklamací	1,31
Pružnost	1,37
Přizpůsobivost požadavků na změny	1,55

Obr. 5.9 Spokojenost zákazníků s poskytovanými službami



Spokojenost respondentů se službami firmy

Spokojenost s rychlostí vyřizování objednávek- tento faktor hodnotí **75% respondentů číslicí 1, 24% respondentů číslicí 2 a 2% respondentů číslicí 3.**

Spokojenost s plněním dodacích lhůt- **69% respondentů hodnotí spokojenost s plněním dodacích lhůt číslicí 1, 27% číslicí 2 a 4% číslicí 3.**

Spokojenost zákazníků s rychlostí vyřizování objednávek a s plněním dodacích lhůt jsou úzce propojeny. Rychlost vyřizování objednávek je jedním z faktorů, který ovlivňuje pozdní plnění dodacích lhůt.

Spokojenost se schopností vyřizování reklamací- 73% respondentů je spokojeno se schopností vyřizování reklamací, jelikož tento faktor hodnotí číslicí 1, 24% respondentů hodnotí číslicí 2 a 4% respondentů číslicí 3.

Spokojenost s pružností- 69% respondentů je spokojeno s pružností, hodnotí tento faktor číslicí 1, 27% respondentů číslicí 2, 2% respondentů číslicí 3 a 2% respondentů číslicí 4. Hodnocení číslicí 4 vyjadřuje určitou nespokojenost, kterou je nutno se jistě zabývat.

Spokojenost s přizpůsobivostí požadavkům na změny- spokojenost s přizpůsobivostí požadavkům na změny hodnotí **57% dotazovaných číslicí 1 což vyjadřuje určitou nespokojenost s tímto faktorem. 33% respondentů hodnotí tento faktor číslicí 2, 8% číslicí 3 a 2% číslicí 4, což opět vyjadřuje nespokojenost s přizpůsobivostí požadavkům na změny.**

11. V čem se může firma Poltrade spol. s r. o. zlepšit?

Na otázku, v čem se může firma Poltrade spol. s r. o. zlepšit, byly odpovědi různorodé. Přesto většina respondentů uvedla, že by ocenili **více skladových položek, větší sortiment nabízených produktů, ale také lepší přizpůsobivost firmy k požadavkům na změny ze strany zákazníka.**

5.2 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1

Průměrná spokojenost zákazníků s termíny dodávek zboží je větší jak 50%.

Obr. 5.10 Spokojenost s termíny dodávek zboží



Z grafu je zřejmé, že spokojenost zákazníků s termíny dodávek zboží je větší jak 50%. Tato spokojenost je dokonce 96%, 4% zákazníků nejsou spokojeni s termínem dodávek zboží. Z toho vyplývá, že se první hypotéza potvrdila.

Hypotéza č. 2

Minimálně 80% zákazníků je spokojeno se sortimentem nabízených služeb a s cenovou politikou firmy.

Obr. 5.11 Spokojenost se sortimentem nabízených služeb



Z grafu vyplývá, že se sortimentem nabízených služeb je spokojeno 92% zákazníků, ale 8% zákazníků není spokojeno se sortimentem nabízených služeb. První faktor z hypotézy se potvrdil.

Obr. 5.12 Spokojenost s cenovou politikou firmy



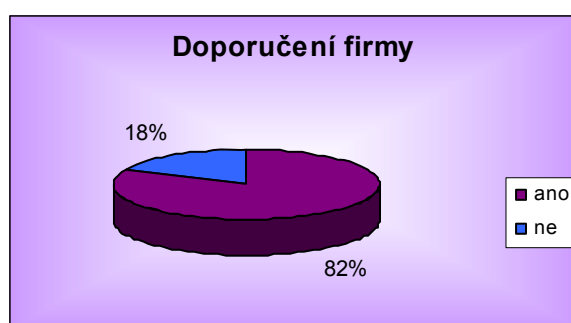
Druhým faktorem hypotézy byla spokojenost s cenovou politikou firmy. Tento faktor se bohužel nepotvrdil, **s cenovou politikou firmy je spokojeno pouze 76% zákazníků nikoliv 80% zákazníků jak jsem se domnívala.**

Hypotéza č. 3

S přístupem a prací zaměstnanců firmy Poltrade spol. s r. o. je spokojeno minimálně 60% zákazníků a minimálně 40% by firmu doporučilo i někomu jinému.

Při vyhodnocování této hypotézy vycházím z dotazníkové otázky č. 5. S přístupem a prací zaměstnanců firmy není spokojeno pouze 60% zákazníků, ale dokonce 100% zákazníků. Tento faktor se tudíž potvrdil.

Obr. 5.13 Doporučení firmy jiným zákazníkům



Druhým faktorem bylo vyhodnocení otázky č. 6. Z grafu vyplývá, že na základě dobrých zkušeností by firmu doporučilo celých 82% někomu dalšímu. Oba faktory byly splněny, tato hypotéza se potvrdila.

6. Doporučení a návrhy

Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky ve fungování firmy Poltrade spol. s r. o. Z jednotlivých odpovědí na otázky v dotazníku byly objeveny následující problémy: *nesouhlas s cenovou politikou firmy, nedostatečné skladové zásoby, pozdní plnění dodacích lhůt, nekvalifikovaný personál, nepřizpůsobivost požadavkům na změny*. Navrhované řešení jednotlivých problémů bude obsaženo v následujících odstavcích.

Nesouhlas s cenovou politikou firmy

Dvacet čtyři procent zákazníků není spokojeno s cenou nabízených výrobků a služeb firmy Poltrade spol. s r. o., tito zákazníci se zároveň domnívají, že v této společnosti neexistuje dobrá cenová politika, což může mít za následek pokles tržeb firmy. Řešením může být možnost nabídnout zákazníkům při větším odběru zboží množstevní slevu. K těmto klientům je třeba přistupovat specificky a nabízet jim maximálně výhodné podmínky. Tito klienti totiž tvoří hlavní a nejdůležitější segment.

Dalším řešením se nabízí možnost doplnit stávající sortiment zboží o výrobky levnějších značek. Tyto výrobky však musí splňovat požadovanou kvalitu.

V dnešní době existuje na trhu vysoká konkurence firem v daném oboru, proto by se firma měla co nejvíce snažit přiblížit se spokojenosti zákazníka. Samozřejmě, že je těžké vyhovět všem požadavkům na ceny, v některých případech jistě ceny snížit nelze, i když by si to klient určitě přál.

Nedostatečné skladové zásoby a pozdní plnění dodacích lhůt

Tyto dva faktory jsou spolu navzájem úzce spjaty, proto jsou zde společně rozebrány.

Nedostatečné skladové zásoby se na první pohled nejeví jako zvlášť velký problém, ale v budoucnu by to mohlo znamenat ztrátu některých významných klientů a tím i tržeb společnosti. Navrhovala bych firmě investovat do přístavby nového skladu a rozšířit stávající sortiment zboží o to zboží, které zákazníci častěji požadují. Rozšířením sortimentu a zvýšením skladových zásob lze mimo jiné předejít nenadálému zvyšování cen.

K řešení nedostatečné skladové zásoby může přispět vytvoření tzv. pojistné zásoby, kterou by měl mít v dnešní době již každý podnik. Některý zákazník nemůže na zboží čekat 14 dní, potřebuje ho mít ihned k dispozici a jsou i zákazníci, kteří zase vydrží na dodání čekat např. měsíc. Proto by firma měla mít určitou, alespoň minimální zásobu zboží na skladě.

V krajním případě (např. hrozí zastavení výroby u zákazníka) lze využít možnost dodání výrobků přímo od výrobce k zákazníkovi bez fyzického uložení ve firmě Poltrade spol. s r. o.. Dalším řešením může být znalost požadavků klientů na delší období. V tomto případě se firma může dopředu připravit na realizaci dodávky.

Včasné plnění dodacích lhůt je velkým požadavkem ze strany zákazníků. Problém pozdního plnění dodacích lhůt může být způsoben tím, že výrobce nevyrobil zboží nebo zboží vyrobil pozdě. Firma nemá dostatečné množství zboží na skladě, musí čekat, až ji zboží dorazí, proto se zpožďují dodávky zboží ke klientům. Může to být také způsobeno pozdním objednáním zboží od výrobce. Personál firmy Poltrade spol. s r. o. by se měl zaměřit na zrychlení vyřizování objednávek zboží. Motivací zaměstnanců může být udělení prémie za rychle uskutečněný obchod.

Tento problém může být také způsoben pozdním dodáním zboží od výrobce. Problém úplně vymýtí nepůjde, ale dal by se eliminovat na nějakou únosnou míru. Znamenalo by to zásah do organizační struktury firmy Poltrade spol. s r. o. Musela by se oddělit činnost nakupování od prodeje tzn. nebylo by to tak, že každý zaměstnanec nakupuje od dodavatele a zároveň i prodává klientům. Logicky pak na některé činnosti nemá dost času nebo lépe řečeno se jim nevěnuje tak, jak by si zasluhovali.

V praxi to znamená, že by prodejce od nákupčího věděl, kdy dostane požadované zboží a podle toho by ho potvrdil zákazníkovi. Nákupčí by se věnoval dodavatelům a soustavným tlakem si je tzv. vchoval, aby plnili jeho požadavky včetně termínů dodávek, kvality a ceny zboží. Prodejce by naopak měl více času na nalezení nových klientů a nemusel by se starat o dodávky a zajištění zboží. Každý by se specializoval na určitou činnost a tím, že by měli více času, mohli by se v té činnosti zdokonalovat, mít lepší výsledky.

Nekvalifikovaný personál

Dalším faktorem, který zákazníci hodnotili negativně je nepřilíš kvalifikovaný personál firmy. Odbornost zaměstnanců firmy i schopnost poradit v dané situaci nepatří mezi silné stránky této firmy. Tento problém lze rozdělit do dvou oblastí. Na jedné straně má firma odborně zdatné pracovníky, ale je jich nedostatek. Na straně druhé dnešní způsob komunikace s klienty umožňuje, že klientovi odpovídá personál neznalý věci.

V prvním případě by se proto firma měla zaměřit na školení či přeškolení zaměstnanců s cílem zvýšit jejich odbornost a také jejich počet ve firmě. Pravidelné vzdělávací kurzy by zaměstnancům jistě pomohly se kvalifikovat v oboru a zlepšila by se spolupráce se zákazníky. Dnes působí na trhu řada firem nabízejících velmi kvalitní vzdělávání a rovněž lze jistě využít možnosti školicích středisek výrobců, jejichž zboží firma prodává. Schopnost zaměstnanců poradit klientům při realizovaném nákupu je známkou kvalitních služeb. Zákazník vidí, že personál firmy má odborné znalosti a zkušenosti o nabízeném zboží a proto se bude rád vracet ke koupi dalšího zboží. Investované prostředky do této oblasti se velmi rychle vrátí ve formě zvýšené přízně klientů.

V druhém případě je řešení velmi jednoduché. Bylo by vhodné zamyslet se nad organizací komunikace s klientem. V praxi jde o to, aby se klientovi dostalo spojení s odborně zdatným pracovníkem. Dnes se v mnoha případech snaží zodpovědět dotazy hovory přijímající pracovníce ekonomického oddělení a tyto logicky nemohou dát vyčerpávající odborné informace klientovi. Tyto pracovníce by neměly přeceňovat své síly a přenechat komunikaci s klientem odborníkům z obchodního oddělení, případně se nechat přeškolit.

Nepřízpůsobivost požadavkům na změny

Firma by měla pružněji reagovat na požadavky zákazníků a změny těchto požadavků. Je samozřejmé, že nelze vždy se řídit všemi požadavky. Nicméně tento faktor získal negativní hodnocení v průzkumu. Firma by měla lépe reagovat na připomínky ze strany zákazníka a tím docílit uspokojení klienta. Pokud firma zlepší své fungování v předchozích bodech (zvýšení zásob, rozšíření sortimentu, cenová politika, odborné znalosti), dojde automaticky i ke zlepšení v této oblasti. Firma bude moci velmi pružně reagovat na změny týkající se množství, termínů a případně i ceny.

Závěr

V bakalářské práci byla řešena problematika metodiky měření a monitorování spokojenosti zákazníků firmy Poltrade spol. s r. o. jako jeden z hlavních a důležitých požadavků pro získání norem ISO 9001.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout postup pro měření a monitorování spokojenosti zákazníků, zjistit příčiny poklesu tržeb, a navrhnout řešení dané problematiky ve zkoumané organizaci. Po zhodnocení výsledků byly doporučeny opatření ke zlepšení kvality poskytovaných služeb firmy.

Společnost Poltrade spol. s r. o. působí na trhu s ložisky a výrobky z práškové metalurgie již devátým rokem. Za tu dobu prošla tato společnost mnohými změnami. Nyní se nezaměřuje pouze na distribuci ložisek a dílů z práškové metalurgie, ale také na měděné vodiče.

Strategie dnešních úspěšných firem je orientace na zákazníka. Pokud chce být firma úspěšná, měla by správně zjistit přání, požadavky a očekávání zákazníků. Sledovat jejich míru spokojenosti a nespokojenosti a případné nedostatky rychle a efektivně řešit.

K měření a monitorování spokojenosti zákazníků bylo využito dotazníku. Za pomoci zástupců obchodního oddělení firmy byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků. Získaná data byla následně zpracována a vyhodnocena pomocí tabulek a grafů. Ze zpracovaných údajů byly odhaleny příčiny nespokojenosti zákazníků. Nespokojenost zákazníků nedosahovala zvláště vysoké úrovně. Lze konstatovat, že zákazníci jsou s výrobky a službami firmy Poltrade spol. s r. o. vcelku spokojeni. Toto hodnocení je však nutno brát jako orientační, neboť jde teprve o první měření za pomoci této metodiky.

Výsledkem bakalářské práce bylo zjištění důvodu k nespokojenosti zákazníků, z toho pramenícího poklesu tržeb a doporučení k odstranění těchto nedostatků. V dnešní době si organizace zakládají na budování vztahů se zákazníky. Toto měření spokojenosti zákazníků přispívá k budování lepších vztahů. Firma by měla toto měření provádět pravidelně, zjišťovat tak nespokojenost svých zákazníků a řešit zjištěné problémy.

Seznam použité literatury

1. FORET, M.: *Jak komunikovat se zákazníkem*. vyd. Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9.
2. BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
3. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
4. KOTLER, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
5. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Druhé doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
6. KOZEL, R. a kolektiv: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
7. BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
8. SPÁČIL, V. *Business Marketing*. Sylaby a případové studie. Dotisk 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005. 102 s. ISBN 80-7329-058-8.

Internet

9. <http://normy.jakosti.cz/>
10. <http://www.poltrade.cz/>

Seznam zkratek a symbolů

ACSI – index spokojenosti zákazníka

a. s. - akciová společnost

apod. - a podobně

atd.- a tak dále

č. – číslo

ČR- Česká republika

ECSI – evropský index spokojenosti zákazníka

ISO 9001 – systém managementu kvality

MS - Microsoft

např. - například

obr. - obrázek

resp. - respektive

spol. s r. o. - společnost s ručením omezeným

SW analýza - zkratka slov z angličtiny: Strengths, Weaknesses Analysis

SWOT - zkratka slov z angličtiny: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tab. - tabulka

tj.- to jest

tzn. - to znamená

tzv. - takzvané

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1- Dotazník spokojenosti zákazníka

Příloha č. 2- Charakteristika mezinárodních norem jakosti

Příloha č. 3- Organizační schéma firmy Poltrade spol. s r. o.

Příloha č. 4- Certifikát jakosti ISO 9001: 2000 firmy Poltrade s r. o.

Příloha č. 5- Hodnocení dotazníkových otázek č. 9 a č. 10